

### Flächentarifvertrag und betrieblicher Differenzierungsbedarf in der Metall- und Elektro-Industrie

Busch, Hans Werner

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Busch, H. W. (2003). Flächentarifvertrag und betrieblicher Differenzierungsbedarf in der Metall- und Elektro-Industrie. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 10(2), 320-325. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-353155>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Praxisbericht

Hans Werner Busch\*

# Flächentarifvertrag und betrieblicher Differenzierungsbedarf in der Metall- und Elektro-Industrie

## 1. Die Rahmenbedingungen haben sich verändert

Tarifautonomie und Flächentarifvertrag heutiger Prägung sind aus den Erfahrungen der Gründergeneration der Bundesrepublik nach dem Zweiten Weltkrieg erwachsen. Der Wunsch, Wirtschaft und Politik, Wirtschaft und Staat voneinander unabhängig zu machen und damit Freiheit zu sichern, war ebenso allgegenwärtig wie das Bestreben nach Gewährleistung von Selbstgestaltung der großen gesellschaftlichen Gruppierungen durch deren Verbände oder Gewerkschaften.

Die Tarifparteien sind seitdem für die kollektive Regelung der Arbeitsbeziehungen zuständig. Dabei kann aber das überbetriebliche Regelwerk des Flächentarifvertrages von Natur aus niemals ganz exakt auf den einzelnen Anwender zugeschnitten sein. Wenn ein Betrieb die Vorzüge des Flächentarifvertrags nutzen möchte, dann muss er damit leben, dass es hier und da auch einmal leicht kneift und spannt. Sonst sollte er es besser mit einem Firmentarifvertrag versuchen.

Ein leichtes Kneifen und Spannen wäre demnach als systembedingt zu akzeptieren. Eine wachsende Zahl unserer Mitgliedsfirmen fühlt sich jedoch durch einzelne Bestimmungen des Flächentarifvertrags ernsthaft in ihrer Bewegungsfreiheit eingeengt. Der Flächentarif gilt manchen als überholt und den heutigen Anforderungen nicht mehr gewachsen. Der Ruf nach differenzierteren Tarifverträgen wird immer lauter.

Was hat sich verändert?

In einer offenen, der weltweiten Arbeitsteilung voll unterliegenden Volkswirtschaft werden Einheitslösungen immer schwieriger. Normierung und zentrale Regelungen greifen zunehmend ins Leere oder lösen Fehlsteuerungen aus. Dezentrale, elastische und sich veränderten Situationen schnell anpassende Prozesse sichern das Überleben der Betriebe.

Zudem wird die Spreizung der Firmen- und Branchenkonjunkturen immer ausgeprägter. Das macht die zentrale Lohnfindung zunehmend problematischer: Durchschnittswerte überfordern sehr viele Betriebe, unterfordern andere.

---

\* Dr. Hans Werner Busch, Jg. 1943, Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall, Volksgartenstraße 54a, D – 50677 Köln. E-Mail: Busch@gesamtmetall.de.

\*\* Artikel eingegangen: 12.11.2002.

## 2. Wachsender betrieblicher Differenzierungsbedarf

Die Metall- und Elektro-Industrie ist das umfangreichste tarifpolitische Gebilde der deutschen Privatwirtschaft. Unter dem Dach von Gesamtmetall sind 16 Tarifträgerverbände mit mehr als 6.000 Unternehmen und 2,1 Millionen Arbeitsplätzen organisiert. Die Flächentarifverträge der Branche sind zwar fast ausschließlich regional ausgelegt, aber dank zahlreicher Präzedenzen und Pilotvereinbarungen sind viele tarifliche Standards bundesweit fast gleich oder sogar völlig identisch.

Der gegenwärtige Zuschnitt der M+E-Arbeitgeberverbände ist vor fast 120 Jahren entstanden. Das Organisationsmerkmal war schlicht die Weiterverarbeitung von metallischen Rohstoffen. Wer dieses Geschäft betrieb, konnte sich dem regionalen Arbeitgeberverband der metallverarbeitenden Industrie anschließen und den von ihm abgeschlossenen Flächentarifvertrag umsetzen. Am Organisationsprinzip hat sich bis heute nichts geändert. Aber die betriebswirtschaftlichen Strukturen, die der Flächentarifvertrag abdecken muss, haben sich in jeder Hinsicht auseinander entwickelt.

Heute repräsentiert die Metall- und Elektro-Industrie eine kaum vorstellbare strukturelle Vielfalt. Sie setzt sich aus rund einem Dutzend Branchen zusammen, die in sich noch einmal breit ausdifferenziert sind. Das gilt vor allem für den Maschinenbau mit 31 Sparten und für die Elektroindustrie, deren Produktpalette vom Mikrochip bis zum Kraftwerk reicht. Unterschiede prägen auch die Firmengrößenstruktur. Einerseits gehören 29 der DAX100-Aktiengesellschaften zur M+E-Industrie, andererseits haben 70 Prozent der M+E-Firmen weniger als 100 Mitarbeiter. Ungefähr die Hälfte der Arbeitsplätze befindet sich in Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten.

Breiteste Differenzierung zeigt sich in der Marktausrichtung der M+E-Betriebe. Einige kommen wegen ihrer extrem starken Spezialisierung auf Exportquoten von 90 Prozent und mehr, andere bedienen als Zulieferer ausschließlich den Binnenmarkt. Auseinander entwickelt hat sich schließlich auch die Arbeitsorganisation. Die ursprüngliche Dominanz des reinen Werkstatt-Systems hat sich wesentlich abgeschwächt. Neu hinzugekommen ist im Laufe der Jahrzehnte die extrem kapitalintensive Großserienfertigung. Zugleich sind völlig neuartige Wertschöpfungsketten entstanden, die sehr stark mit Dienstleistungen aller Art durchsetzt sind.

Angesichts dieser Diversifizierung grenzt die Weiterexistenz des gemeinsamen Flächentarifvertrags der M+E-Industrie fast schon an ein Wunder. Denn es ist keineswegs selbstverständlich, dass für einen Betrieb mit 3 Prozent Lohnanteil an den Gesamtkosten der gleiche Ecklohn gilt wie für einen Betrieb, der auf über 50 Prozent Lohnquote kommt. So können wir auch nicht überrascht sein, wenn Vertreter besonders arbeitsintensiver Branchen von uns fordern, dass wir für sie bei künftigen Tariflohnerhöhungen einen Nachlass in den Prozentzahlen aushandeln. Und es ist ebenso wenig selbstverständlich, dass die tarifliche Dauer der Arbeitszeit für den Großserienhersteller der mittleren Technologie die gleiche ist wie für den innovationsintensiven Einzelfertiger mit einem hohen After-Sales-Anteil.

Jenseits dieser strukturellen Differenzierungen gibt es weitere Unterschiede von Betrieb zu Betrieb, die sich aus der Konjunktur erklären. Fast zu jedem beliebigen

Zeitpunkt, ob im Boom oder in der Baisse, ist die Spannweite der Branchenkonjunktoren innerhalb der M+E-Industrie beträchtlich: Bei der Produktionsentwicklung sind Abstände von bis zu 10 Prozentpunkten keine Seltenheit. Die Beurteilung der Geschäftslage im Konjunkturtest des Ifo-Instituts kann zwischen den M+E-Branchen sogar um bis zu 60 Prozentpunkte schwanken.

An diesem Punkt könnte der Schluss gezogen werden, es sei besser, den M+E-Flächentarifvertrag in Branchentarifverträge aufzusplitten. Doch damit kämen wir dem Ziel nicht näher, denn auch diese neuen Branchentarifverträge könnten das breite Spektrum betrieblicher Unterschiede nicht wahrheitsgetreu abbilden. In Zeiten der Südostasien-Krise haben wir zum Beispiel festgestellt, dass es einer Anzahl von Maschinenbauern, die in Fernost besonders engagiert waren, ganz schlecht erging. Andere Firmen aus der gleichen Branche, die ihren Absatz auf Westeuropa und auf die USA fokussiert haben, erfreuten sich dagegen bester Geschäftszahlen.

Die M+E-Konjunktur ist eine statistische Größe, die nur Durchschnittswerte mit relativ geringer Aussagekraft enthalten kann, weil die Streuung um den Durchschnitt herum sehr ausgeprägt ist. In der heutigen Welt dominieren die diffus verlaufenden Firmenkongjunktoren. Eine sinnvolle tarifpolitische Differenzierung, die betriebswirtschaftlich und beschäftigungspolitisch erfolgreich sein will, muss daher auf der Ebene des Betriebes stattfinden.

### **3. Tarifpolitik nach dem Durchschnittsprinzip**

Dieser Differenzierungsbedarf wird durch eine erworbene Schwäche des Flächentarifvertrags noch verstärkt: Ursprünglich hatten sich die Tarifpartner bei der Festlegung der Standards danach gerichtet, was die verbandlich organisierten Marginalbetriebe gerade so eben verkraften konnten. Deshalb gab es keinen sachlichen Anlass, betriebliche Unterschiede in den Flächentarifverträgen abzubilden. Die Differenzierung fand ausschließlich oberhalb der tarifvertraglich fixierten Normen statt. Mehr Lohn, mehr Urlaub oder mehr Weihnachtsgeld gab es nur in den Betrieben, die sich dies leisten konnten und wollten.

Der Tarifvertrag der frühen Jahre ließ außerdem hinreichend viel Spielraum nach oben für die innerbetriebliche Lohndifferenzierung, die als Instrument einer modernen Personalführung unerlässlich ist.

Heute ist es für die Gewerkschaft selbstverständlich, dass nicht mehr der Marginalbetrieb, sondern der Durchschnittsbetrieb den Maßstab der Tarifpolitik bildet. Das heißt im Klartext: Für die untere Hälfte der Betriebe sind die Tarifabschlüsse eigentlich zu hoch, sie benötigten eine moderatere Vereinbarung. Aus der fast permanenten Abfolge von Abschlüssen nach dem Durchschnittsprinzip baut sich über die Jahre gesehen ein gewaltiger Differenzierungsbedarf auf.

Die Anspannungen im Flächentarifvertrag treten dann in ein besonders kritisches Stadium, wenn konjunkturelle Hoffnungen, die im Vorfeld eines Tarifabschlusses gehegt wurden, nicht in Erfüllung gehen. Das Jahr 2002 liefert dafür ein treffendes Beispiel. Der Tarifvertrag erweist sich dann sogar für den Durchschnittsbetrieb

als zu hoch, ganz zu schweigen von den Langsamsten in der Kolonne. In einem solchen wirtschaftlichen Umfeld kann es vorkommen, dass bei zwei von drei Betrieben eine Abweichung von der Tarifnorm nach unten notwendig wird, um die finanzielle Lage des Betriebes nicht zu verschlechtern.

Der Differenzierungsdruck wächst schließlich aber auch deshalb, weil die Flächentarifverträge materiell ausgeweitet wurden. Zunehmende Regelungsdichte ist ein Nährboden, auf dem der Differenzierungsbedarf bestens gedeiht. Solange praktisch nur der Lohn reguliert wurde, wie zu den historischen Anfängen der Flächentarifverträge vor 100 Jahren, konnte es bei der betrieblichen Umsetzung auch nur beim Lohn kneifen und nirgendwo anders.

Speziell in den Jahrzehnten nach der Währungsreform hat der Umfang der tarifvertraglich geregelten Materie stark zugenommen. Dieser Prozess ist längst nicht beendet. Erst kürzlich kamen als neue Materien die Altersteilzeit, die Beschäftigungsbrücke und die Entgeltumwandlung hinzu. Hier greift eine zunehmende Verzahnung von Sozialpolitik und Tarifpolitik. Dabei steht außer Frage: Mit jeder neuen tariflich geregelten Materie wächst die Zahl der Betriebe, die einen Differenzierungsbedarf geltend machen, weil der Flächentarifvertrag ihre individuellen Belange nicht gebührend berücksichtigt.

#### **4. Keine Differenzierung „on top“**

Mit Blick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen ist der Flächentarif nicht das zwangsläufige Ergebnis. Das Tarifvertragsgesetz erlaubt eine passgenaue Regelung von Arbeitsbedingungen – und zwar durch die Vereinbarung eines Firmentarifvertrags. Auf mehr als 6.000 Betriebe der M+E-Industrie im Flächentarifvertrag kommen aber nur schätzungsweise 600 Betriebe mit Firmentarifvertrag. Das Verhältnis 1:10 deutet an, dass Firmentarifverträge offenkundig weder für die Betriebe noch für die Gewerkschaft eine sehr attraktive Alternative darstellen. Kein Wunder, denn beim Konzipieren, Vereinbaren und Durchsetzen der Regelungen fallen beim Firmentarifvertrag deutlich höhere Aushandlungskosten an. Der Ausstieg aus dem Flächentarifvertrag ist insofern zwar eine, aber bestimmt keine besonders originelle Antwort auf die Herausforderung nach mehr Differenzierung.

Was die notwendigen Reformen innerhalb des Systems über Jahre hinweg erschwert hat, war die Einstellung der IG Metall. Unser Begehren nach einem Einstieg in die betriebliche Differenzierung wurde stets mit dem Hinweis abgewiesen, der Flächentarifvertrag sei nun einmal die Vereinbarung von Mindestbedingungen, die für alle gelten müssen, die dem System angehören. Wer mehr zahlen wolle, könne das in betrieblicher Verantwortung gern tun.

Erst in jüngster Zeit hat sich der Stuttgarter Bezirksleiter der IG Metall, Berthold Huber, für eine Differenzierung beim Entgelt ausgesprochen, die er als „offensive Lohnpolitik in überdurchschnittlich ertragsstarken Betrieben“ umschreibt. Sie soll allein und ausschließlich jenseits der üblichen Verteilungsspielräume stattfinden. Der strategische Ansatz dieses Vorschlags ist also eine Differenzierung *on top*. Das ist

angesichts der wirtschaftlichen Situation der M+E-Industrie eine mehr als unrealistische Basis. Noch schwerer wiegt aber der Denkfehler, wir könnten den Differenzierungsbedarf, der in erster Linie durch die zu hohen Tarifnormen überhaupt erst entstanden ist, durch die Einführung von noch höheren tariflichen Kosten decken.

## 5. Ansätze zur Differenzierung

Die M+E-Arbeitgeber haben sei Beginn der Reformdiskussion in der Mitte der 90er Jahre immer neue Anläufe unternommen, Teile des Jahresentgelts zu flexibilisieren und damit den Flächentarifvertrag näher an das betriebliche Geschehen heranzubringen. Diese Anstöße scheiterten stets an der Ablehnung der IG Metall. Dabei zielte unser Modell eines vom Betriebserfolg abhängigen Weihnachtsgeldes auf maximal 4 Prozent des tariflichen Jahreseinkommens. Wir hatten vorgeschlagen, in guten Jahren mehr und in schlechten Jahren weniger als heute zu zahlen und hätten uns zunächst zur Vertrauensbildung mit einer Spannweite nach oben und unten begnügt, die nur 1 Prozent des Jahreseinkommens ausmacht.

Zweifelsohne standen hinter diesem Differenzierungsmodell von Anfang an Fragezeichen, aber man hätte sie mit gutem Willen nacheinander gemeinsam klären können. Die erste Unsicherheit betrifft die Rückwirkungen eines differenzierten Entgelts auf das Ausmaß der tariflichen Lohnerhöhung. So wurde auf Arbeitgeberseite die nicht von der Hand zu weisende Vermutung geäußert, dass ein solches System höhere Tarifabschlüsse provozieren würde. Die Gewerkschaft könnte nämlich darauf verweisen, dass die schwachen Betriebe über das flexible Weihnachtsgeld anschließend einen Schadensausgleich bekämen. Spiegelbildlich dazu wurde auf Seiten der IG Metall die Befürchtung geäußert, die Gewerkschaft müsste sich mit einer kleineren Lohnzahl zufrieden geben, weil die Arbeitgeber damit argumentieren könnten, dass es in gut laufenden Betrieben dann um so mehr Weihnachtsgeld geben würde. Wer mit seinen Befürchtungen näher an der Realität liegt, bleibt ungeklärt, denn der Testfall ist nicht eingetreten.

Ein anderes Fragezeichen hinter dem Differenzierungsmodell betrifft die Definition und die Ermittlung der Kriterien, nach denen sich die Differenzierung zu vollziehen habe. Auch hier wären mit etwas Phantasie einvernehmliche Lösungen möglich gewesen. Wir haben freiwillige Betriebsvereinbarungen als Optionslösung vorgeschlagen, bei Nichteinigung wäre es bei der geltenden festen Tarifregelung geblieben.

## 6. Tarifvertragliche Optionen für die Betriebe

Seitdem Gesamtmetall mit Nachdruck die Differenzierung fordert, sind die Tariflöhne um reichlich 15 Prozent angehoben worden. Daran gemessen ist die ursprünglich beabsichtigte Öffnung des Weihnachtsgeldes nach beiden Richtungen in der ersten Stufe um 1 Prozent eine zu vernachlässigende Größe. Deshalb kann es nicht überraschen, dass die Attraktivität des Modells in den M+E-Arbeitgeberverbänden massiv gelitten hat. Niemand glaubt mehr daran, dass sich die Lösung unserer Differenzierungsprobleme darin erschöpfen könnte, dass wir das tarifliche

Weihnachtsgeld nicht mehr mit fixen 55 Prozent eines Monatsentgelts ausstatten, sondern mit einem Korridor von 40 bis 70 Prozent.

Insofern bleibt uns zur allmählichen Zurückführung des Differenzierungsbedarfs beim Entgelt zunächst einmal die Verpflichtung, die tarifpolitische Orientierungsmarke über mehrere Jahre hinweg etwas unterhalb des Durchschnittsbetriebes anzusiedeln. Wir müssen auf diesem Weg schrittweise zurückfinden zu Tarifnormen, mit denen fast alle Firmen leben können, die dem Flächentarifvertrag die Treue gehalten haben. Das klingt zugegebenermaßen nicht übermäßig kreativ, hätte aber den Vorteil, garantiert zielführend zu sein.

Ein weiterer Teil des Differenzierungsbedarfs wird dadurch zu decken sein, dass die zu hoch geratenen Tarifnormen im Bedarfsfall unterschritten werden. Hierzu gibt es einige Ansätze in unseren Tarifverträgen. So wurde 1994 in Ostdeutschland eine Härtefall-Regelung vereinbart. In der Erklärung zum Flächentarifvertrag kam 1996 erstmals auch für die westdeutschen Tarifgebiete eine ähnliche Klausel zustande. Mit dem Tarifabschluss 2002 wurde noch einmal bekräftigt, dass jenen Betrieben, die von den Normen des Tarifvertrags zu stark belastet werden, bei Zustimmung der Tarifparteien eine Marscherleichterung gewährt wird. Dies kann nicht das letzte Wort sein. Wir benötigen eine schnellere, weniger bürokratische und diskretere Lösung, die es nur auf der Ebene des Betriebs geben kann. Deshalb streben wir eine Öffnungsklausel im Tarifvertrag an, die unter klar definierten Konditionen die Betriebsparteien in die Lage versetzt, vom Tarifvertrag abweichende Regelungen zu vereinbaren.